

УДК 349.2

**Хлепітько М. М.,**  
здобувач кафедри правового  
забезпечення господарської діяльності  
Харківського національного університету внутрішніх справ

## **ДОГОВІРНЕ РЕГУЛЮВАННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ**

Стаття присвячена визначенню правових можливостей договірного нематеріального стимулювання трудової активності працівника. На основі аналізу зарубіжного досвіду застосування нематеріальних стимулів у трудових відносинах, в країнах з розвиненою економікою, доведено, що нематеріальне стимулювання трудової активності працівника є невід'ємною складовою відносин між працівником та роботодавцем. Також наголошується, що нематеріальне стимулювання трудової активності у значній мірі залежить від національної культури, традицій та цінностей. Відстоюється думка, що розмаїття

нематеріальних стимулів до високопродуктивної праці має закріплюватися договірним способом, де традиційно у трудовому праві провідну роль відіграють акти соціального партнерства.

*Ключові слова:* нематеріальне стимулювання, додаткові трудові права, пільги, соціальне партнерство, трудова активність, працівник, роботодавець.

Стаття посвящена определению правовых возможностей договорного нематериального стимулирования трудовой активности работника. На основе анализа зарубежного опыта применения нематериальных стимулов в трудовых отношениях, в странах с развитой экономикой, доказано, что нематериальное стимулирование трудовой активности работника является неотъемлемой составляющей отношений между работником и работодателем. Также отмечается, что нематериальное стимулирование трудовой активности в значительной степени зависит от национальной культуры, традиций и ценностей. Отстаивается мнение, что разнообразие нематериальных стимулов к высокопроизводительному труду должно закрепляться договорным способом, где традиционно в трудовом праве ведущую роль играют акты социального партнерства.

*Ключевые слова:* нематериальное стимулирование, дополнительные трудовые права, льготы, социальное партнерство, трудовая активность, работник, работодатель.

**Постановка проблеми.** Трудова активність працівника незважаючи на вагомість матеріальних стимулів може поживляватися й іншими способами, зокрема шляхом нематеріального стимулювання. Таке стимулювання в першу чергу має на меті не збільшення розміру заробітної плати працівника, а підвищення можливості доступу працівника до соціальних благ, які подекуди можуть мати більш мотиваційний стимул, ніж отримання певної кількості грошей у якості оплати його праці. Загалом науково доведено, що зростання ефективності праці визначається у першу чергу відношенням

людини до праці, рівнем її активності, зацікавленості у найкращому використанні наявних ресурсів, зокрема і особистого трудового потенціалу [1, с. 81]. А отже, підвищення зацікавленості працівника у результатах його праці і сумлінне ставлення до роботи і результативності діяльності підприємства, установи, організації залежить від доступу до ресурсів та благ, і вони не завжди є матеріальними ресурсами. Ми вважаємо, що доступ працівника до соціальних благ за рахунок підвищення його трудової активності може підвищувати продуктивність праці. Нематеріальні стимули трудової активності працівника поряд з матеріальними виступають рушійною силою високопродуктивної праці.

**Аналіз дослідження даної проблеми.** Підвищення трудової активності працівників загалом та пошук шляхів її стимулювання є предметом дослідження різних галузей науки, проте правові засади такого стимулювання все частіше привертають увагу науковців. Однак, до сьогодні договірне нематеріальне стимулювання працівників до високопродуктивної праці залишається обтяженим застарілою ідеологією, у зв'язку з чим науковці все частіше звертають увагу на зарубіжний досвід такого стимулювання працівників та шляхи правового регулювання порядку застосування нематеріальних стимулів. Аналіз публікацій таких науковців як: М.Д. Ведерніков, С.В. Венедіктов, Б.М. Генкін, О.В. Гривківська, М. І. Зелена, О.Є. Костюченко, Л.В. Могілевський, М.Л. Смолярова, Т.М. Юзько дозволив сформулювати авторське бачення договірного регулювання нематеріального стимулювання трудової активності працівника.

**Метою статті** є обґрунтування та доведення, на основі зарубіжного досвіду, необхідності поширення практики договірного регулювання нематеріального стимулювання трудової активності працівника.

**Виклад основного матеріалу.** Необхідно відмітити, що у зарубіжних країнах «поруч із фінансовою стороною, помітна роль відводиться нематеріальним способам мотивації. Західні менеджери по управлінню персоналом давно дійшли висновку про те, що персонал підприємства являється головною їхньою

цінністю, тому їх необхідно берегти та цінувати, адже від працездатності колективу залежить успіх підприємства» [2, с. 19]. Саме тому правове стимулювання трудової активності працівника буде неповним без засобів нематеріального стимулювання. При цьому, трудове право, з усіма його властивостями, здатне забезпечити такому стимулюванню прогнозований характер за рахунок визначення правового зв'язку між працівником і роботодавцем у процесі підвищення першим своєї трудової активності задля збільшення результативності діяльності підприємства, установи, організації де він працює.

Нематеріальна складова життєдіяльності людини є настільки ж важливою, як і матеріальна, бо саме їх сукупність розкриває рівень життя працівника. Задоволення нематеріальних потреб працівника соціально зорієнтовано на особистий розвиток, публічне визнання його здобутків та духовне і культурне збагачення. Тому, ми погоджуємося з тезою про те, що «не лише економічні складові рівня життя особи, а набір соціальних благ, що відповідає функціональним потребам людини, забезпечує її всебічний розвиток, можливість повноцінної життєдіяльності» [3, с. 22]. В контексті цього також вважаємо необхідним зазначити, що падіння загального рівня культури та соціальної адаптації людини у її життєдіяльності має прямий зв'язок з її трудовим життям, і бажанням працівника працювати сумлінно, активно і результативно. Нехтування роботодавцем життєво необхідними потребами працівника призводить до зниження зацікавленості працівника у результатах його праці, і саме тут нематеріальні складові результатів праці працівника можуть зіграти провідну роль у його мотивації до високопродуктивної праці. Але залишати на рівні соціальної відповідальності роботодавця питання нематеріального стимулювання праці працівників, на наше переконання, не можна. Необхідно інтегрувати нематеріальні стимули у процес діяльності підприємств, як невід'ємну складову правового зв'язку працівника і роботодавця у трудових відносинах.

«Практика все частіше використовує в якості стимулів різні пільги, переваги, права матеріального характеру, що не мають прямого грошового вираження» [4, с. 161]. А отже, необхідно визнати, що доступ працівника до суспільних благ є його правом, і це право у трудових відносинах може бути реалізоване за рахунок підвищення його трудової активності понад встановлену норму та міру праці.

В науці трудового права обґрунтовано і доведено, що «взаємодія, взаємозв'язок, а, інколи, і взаємозалежність матеріального та морального стимулювання полягає у тому, що вони взаємозбагачують і підкріплюють один одне» [5, с. 165]. Якщо виходити з того, що працівник приступивши до роботи має «повністю віддатися» процесу виконаних завдань, то важлива роль в цьому процесі належить настрою, з яким працівник приступає до роботи. Подекуди соціальні чинники та проблеми побутового характеру чинять негативний вплив на рівень трудової активності працівника, зниження рівня продуктивності праці має прямий зв'язок з фактичними обставинами життєдіяльності людини. Наприклад, проблеми, пов'язані з відсутністю власного житла, пригнічують трудову активність працівника оскільки ці проблеми повністю захоплюють увагу працівника. На противагу цьому, надання житлової площі працівнику від роботодавця, в якості службового житла, може виступати більшим мотиваційним стимулом для працівника, аніж рівень заробітної плати. Соціальні блага, доступ до яких забезпечений роботодавцем працівнику, дозволяє протидіяти не лише плінності кадрів, а й залучати до праці працівників з унікальними навичками та здібностями. Можливості доступу до соціальних благ, забезпечені роботодавцем, мають потенціал до підвищення трудової активності працівника не менше, ніж матеріальні стимули.

Разом з тим підпорядкування процесу доступу до соціальних благ, забезпечених роботодавцем, не повинно зводитися до бажання чи небажання роботодавця, і тому можливості доступу до таких соціальних благ повинні бути унормовані за допомогою правових засобів. Необхідно

відмітити, що право надане підприємствам, установам, організаціям в межах їх повноважень і за власний кошт можливості встановлювати для працівників додаткові, порівняно із законодавством, трудові і соціально-побутові пільги (ст. 9 КЗпП України) [6]. Це свідчить про те, що на законодавчому рівні визнано таку можливість як складову процесу організації праці на підприємствах, в установах, організаціях. Однак, можливості так і залишатимуться можливостями, якщо вони не набудуть конкретизованої правової форми щодо їх реалізації. Надання правового виразу таким можливостям одночасно формуватиме кореспондуючі права та обов'язки учасників відносин у сфері праці.

На наше переконання, тільки конкретизація умов та порядку доступу працівників до соціальних благ за рахунок роботодавця, понад встановлені державні гарантії, повинна стимулювати працівника до трудової активності з метою набуття права такого доступу. Слід погодитися з тезою про те, що «правові стимули являють собою найсильніший важіль мотиваційного впливу» [7, с. 80]. Отже, надаючи працівнику право доступу до соціальних благ, забезпечене роботодавцем, формуватиме не лише можливість працівника отримати такий доступ до необхідних йому соціальних благ, а й закріпить обов'язок роботодавця надати працівнику такий доступ у разі підвищення їм своєї трудової активності, яка результативно відобразилась на діяльності підприємства, установи, організації.

Повертаючись до формулювання положень ч. 1 ст. 9 КЗпП України відмітимо, що воно не у повній мірі відображає правові можливості правового стимулювання трудової активності працівників. Зокрема, ми вважаємо, що словосполучення «трудова і соціально-побутова пільга» має бути змінено, бо пільга – це або перевага у чомусь, або ж звільнення від якогось обов'язку. Ми говоримо про додаткові порівняно із законодавством права для працівника, і для чіткості розуміння правового зв'язку між працівником і роботодавцем необхідно застосовувати саме вислів «додаткові права». У трудових відносинах кожне право завжди кореспондує обов'язку, і відповідно, якщо працівник доклав зусиль для підвищення свої

продуктивності, то у роботодавця виникає обов'язок «відплатити» за такі зусилля, зокрема і забезпеченням доступу до соціальних благ понад визначені державні гарантії.

Реалізуювши своє право на заохочення працівників до плідної праці шляхом встановлення додаткових трудових та соціально-побутових прав порівняно із законодавством, роботодавець тим самим має прийняти на себе обов'язок забезпечити реалізацію таких прав працівника.

Важливість розвитку системи нематеріального стимулювання трудової активності працівника обумовлена і тим, що матеріальне стимулювання не здатне забезпечити постійну підтримку трудової активності членів трудового колективу. «Оплата праці безумовно відіграє велике значення як один із елементів мотивації персоналом, проте постійне зростання її рівня не сприяє як підтриманню активності на певному рівні, так і росту виробництва праці в цілому. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у виробництві праці. Зрештою відбуваються певні накладки або звикання до цього виду впливу. Одноманітний вплив на персонал лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищення виробництва» [8, с. 55]. Погоджуючись із цим твердженням, зазначимо, що на нашу думку, підтримка зацікавленості працівника у його трудовій активності може реалізовуватися і шляхом морального заохочення до високопродуктивної праці.

Публічне визнання здобутків працівника, моральне заохочення працівника у повній мірі може бути визначено як моральна винагорода за працю. Справедлива винагорода працівника, зокрема у її моральному сегменті, на наш погляд, сприяє створенню сприятливого клімату в трудовому колективі. Моральні заохочення також містять у собі здатність стимулювати інших працівників до трудової активності, прагнення працівника до визнання його ролі у загальному єдиному колективному процесі праці стимулює його трудову активність, а визначення правових умов щодо такого заохочення надає такому стимулу стійкого характеру.

Так, О.Є. Костюченко, систематизувавши засоби нематеріального стимулювання трудової активності працівників у межах соціального партнерства, зазначає, що характер такого стимулювання має бути колективним та індивідуальним. Автор зазначає, що чинне законодавство надає можливості для такого стимулювання, і, зокрема, ними може бути: публічне визнання здобутків (грамоти, дипломи, листи подяки); підвищення кваліфікації за рахунок роботодавця; збільшення часу відпочинку; організація культурно-масових заходів для працівників; психологічна підтримка працівника [9, с. 161, 163]. Розвиваючи цю думку зазначимо, що індивідуальний та колективний характер засобів нематеріального стимулювання трудової активності працівника забезпечує формування стійких соціальних зв'язків членів трудового колективу в єдиному процесі колективної праці. При цьому, такі складові його продуктивності, як «наставництво», передання досвіду виконання певної роботи чи процесу також потребують підтримки з боку роботодавця, і ця підтримка може виражатися у нематеріальному заохоченні працівника відповідними засобами стимулювання.

Звертаючи свою увагу на зарубіжний досвід стимулювання працівника до трудової активності та високопродуктивної праці відмітимо, що «практично усі американські підприємства, окрім системи винагород, надають своїм співробітникам медичне страхування за рахунок коштів підприємства, програми підвищення кваліфікації, корпоративні обіди і багато інших різноманітних заохочень... Практично 69 % жителів Франції вважають кращою нематеріальною мотивацією гнучкий графік роботи. Не менш важливими французи рахують медичне і соціальне страхування за рахунок компанії, а також допомогу у виплаті кредитів» [2, с. 19]. Тобто соціально-економічні умови життя працівника позначаються на його особистій орієнтації та пріоритетах у соціальних благах, які є більш бажаними, і це підтверджує те, що індивідуалізація нематеріального стимулювання працівника є вагомим імпульсом до підвищення його трудової активності та результативності праці.



«У Японії людина влаштовується на роботу на все життя. Будучи одного разу прийнятим в компанію, японець залишається там аж до офіційного виходу на пенсію. Підприємство, на якому працює фахівець, стає практично другою сім'єю. Отже, нематеріальна мотивація співробітників здійснюється за психологічною схемою «батько-син», де батьком виступає компанія, а сином – співробітник» [10, с. 89].

Національні традиції Японії у цьому аспекті свідчать про перевагу до морального мікроклімату в трудових колективах і соціальну адаптацію працівника в трудовому колективі. Проводячи основну частину свого свідомого життя на роботі працівник прагне отримати від роботодавця не лише матеріальні засоби існування, а й організувати свою життєдіяльність у такий спосіб, щоб і жити, і розвиватися, і відчувати підтримку в трудовому колективі та від роботодавця. На наше переконання, досвід Японії свідчить про необхідність перегляду позиції окремих вітчизняних роботодавців, які вважають працівника лише засобом досягнення своїх економічних цілей. Відповідно до загальних положень щодо юридичної рівності працівника і роботодавця у трудових відносинах бажання одного учасника цих відносин повинно знаходити відзив і схвалення у іншого учасника, де взаємна повага, підтримка та увага до нагальних потреб мають бути покладені в основі нематеріального стимулювання трудової активності працівника.

У Нідерландах основна роль, яка визначає зацікавленість у трудовій активності працівників, відводиться пільгам і компенсаціям. Якщо у співробітника виникла необхідність в консультації лікаря, то компанія надає своєму співробітникові дві оплачувані години – впродовж них він може спокійно відправитися в лікарню [2, с. 20]. Тобто задоволення необхідної потреби працівника забезпечується наданням вільного від роботи часу, і, відповідно, такий вільний час має своє нормативне документальне закріплення, де право працівника на відвідування лікаря виступає додатковим правом порівняно до умов організації роботи інших працівників, які не потребують у даний час такої переваги.

«У Швеції первинними цінностями є дружба, партнерство і колектив. На другому місці в рейтингу пріоритетів у шведів стоїть цікава робота, і лише на сьомій позиції – розмір заробітної плати. На сьогодні багато шведських компаній дозволяють своїм співробітникам працювати удома» [2, с. 20]. Тобто можливість вибору форми зайнятості та умов організації праці є нематеріальним стимулом для трудової активності працівника. Нетипові форми зайнятості та можливість їх вибору можуть застосовуватися і в Україні. Ми вважаємо, що ціла низка соціально-економічних чинників, які поширені в Україні, здатна зацікавити працездатне населення у таких умовах праці, які відповідно є більш нематеріальними стимулами, ніж матеріальними.

Разом з тим шведський досвід переконує у тому, що трудова активність працівника та продуктивність його праці залежить від настрою та ставлення працівника до виконуваної роботи, а не від можливості роботодавця здійснювати безперервний контроль за виконуваною роботою за місцем роботи працівника. Розвиток партнерських відносин між працівником і роботодавцем, у певній мірі, підвищує взаємну відповідальність цих суб'єктів трудового права, а сам факт усвідомлення партнерської співпраці між цими суб'єктами утворює стійкий правовий зв'язок у процесі реалізації їх трудових прав і обов'язків.

Науковці наголошують, що за характером впливу методи умовно можна поділити на методи матеріальної, соціальної та владної мотивації, тобто економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні [11, с. 118]. І відповідно, оптимальне поєднання цих методів повинно сприяти підвищенню трудової активності працівника, продуктивності результатів праці та укріпленню партнерства між суб'єктами трудового права. Але, за межами правового регулювання забезпечити стійкий зв'язок учасників відносин у сфері праці неможливо, і саме тому «правила поведінки» мають бути чіткими та зрозумілими для учасників цих відносин. Навіть така їх частина, яка стосується моральних складових у процесі стимулювання продуктивної праці повинна мати правове оформлення, бо саме у такий спосіб

працівник і роботодавець набувають права на захист з боку держави у разі порушення одним з учасників взятих на себе зобов'язань. На підтвердження своєї думки зазначимо, що «стимулювання трудової активності працівників з метою підвищення якісних та кількісних показників праці знаходиться у нерозривній єдності засобів та можливостей державного та договірного регулювання» [12, с. 158]. І, як вірно зазначають науковці, у трудовому праві поєднання централізованого та локального регулювання має доволі широку сферу застосування [13, с. 339]. А отже, договірне регулювання умов праці, до яких ми відносимо застосування засобів нематеріального стимулювання трудової активності працівника, у повній мірі надає можливості учасникам відносин у сфері праці задовольняти свої потреби і бажання в єдиному спільному колективному процесі праці.

**Висновки.** Вище викладене дає підставу стверджувати, що стимулювання трудової активності працівника правовими засобами повинно чітко відображатися у нормативних актах, які регулюють трудові відносини. При цьому, право роботодавця на таке стимулювання повинно за допомогою актів соціального партнерства та трудових договорів переходити у його обов'язок забезпечити працівнику доступ до додаткових обіцяних соціальних благ у разі виконання ним умов необхідних для їх отримання. Перехід права у обов'язок роботодавця забезпечити працівнику додаткові трудові та соціально-побутові права, порівняно із законодавством, створить стійкий правовий зв'язок між працівником і роботодавцем в процесі стимулювання його трудової активності та підвищення продуктивності праці. Прогнозований характер такого зв'язку може бути забезпечений виключно правовими засобами, де акти соціального партнерства відіграють провідну роль. Також ми пропонуємо ч.1 ст. 9 КЗпП України викласти у такій редакції: «Підприємства, установи, організації в межах своїх повноважень і за рахунок власних коштів можуть встановлювати додаткові порівняно з законодавством трудові і соціально-побутові права для працівників».

**Література:**

1. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика). М.: Норма : ИНФРА-М, 2011. 352 с.
2. Ведерніков М. Д., Зелена М. І. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 5. Т. 1. С. 18-21.
3. Юзько Т. Гідна оплата праці як необхідний атрибут захисту права на життя працівника // Підприємництво, господарство і право. 2015. № 8. С. 21-25.
4. Климов А.Е. Психология профессионального самоопределения. Ростов-на-Дону.: «Феникс», 1996. 349 с.
5. Венедіктов С.В. Матеріальне та моральне стимулювання ефективної професійної діяльності працівників органів внутрішніх справ України: теоретичний аспект: дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.05. Харків, 2004. 187 с.
6. Кодекс законів про працю України // Відом. Верховної Ради УРСР. 1971. № 50. Ст. 375.
7. Смолярова М.Л. Стимуляційні правовідносини як самостійний різновид трудових правовідносин // Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2017. № 5. С. 78-81.
8. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації // Вісник національного Хмельницького університету. 2010. № 14. С. 55-57.
9. Костюченко О.Є. Державне і договірне регулювання відносин у сфері праці. К. : УБС НБУ, 2011. 187 с.
10. Гривківська О.В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 9. С. 86-91.
11. Шегда А. В. Менеджмент. К. : Знання, КОО, 2002. 583 с.
12. Костюченко О.Є. Засоби матеріального та нематеріального стимулювання трудової активності працівника // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: 36. наук. праць. Вип. № 8 (30). Луцький нац. технічн. ун-т, 2011. С. 149-158.
13. Могілевський Л.В. Система трудового права України: монографія. Харків: «Панов», 2016. 396 с.